



用户核心，创作至上 消费元宇宙塑造商业新模型

元宇宙系列白皮书

困我不同
成就不凡

始于1845

目录

消费元宇宙重新赋能实体经济	3
消费元宇宙创造商业场景新模型	8
消费元宇宙模型实践策略	14
消费元宇宙，用户共创共赢的平台	17
德勤中国联络人	19





消费元宇宙重新赋能实体经济

在过去的十年中，传统商业不断受到巨大的运营压力。早从 2014 年开始迅速发展的电商，逐步扭转了人们对于消费模式、购物渠道乃至商品形式的观念。消费被从原本固定的场所解放出来，转化成为人们高频、便捷的生活方式。其后，疫情带来的公共卫生问题再次压缩了传统商业的生存空间。即便在 2022 年 12 月，疫情政策的调整缓解了公共场所的管理压力，线下消费不再受卫生防疫要求影响实际体验，但健康安全和便捷高效的观念却依旧影响着人们的消费倾向。在多轮冲击之下，后疫情时代的传统商业已无法再参照旧有的模型进行运转，需要新的经营模式来重新激活线下活力。早先，互联网时代以其便捷高效的特征重新定义了人们对于消费方式和频率的理解，而如今飞速发展的元宇宙点燃了人们对于虚实空间交互的想象，也同时为线下空间为代表的传统商业带来了新的可能，来重新构建商业元宇宙的模型。

后疫情时代的消费行为，已由传统的模式向体验型、社交型、健康型的消费模式进行转变。未来的线下消费场所不止是商家进行销售的空间，而是以消费者为主实现沉浸式体验、交互的空间。

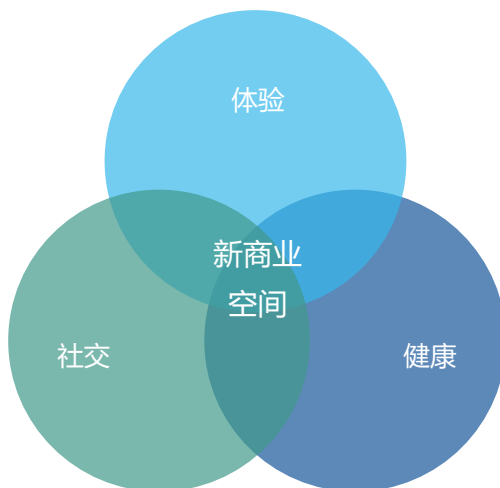
后疫情时代的消费倾向包含三个方向：

一是体验型，以线下的商业空间为载体，复制搭建产品实际使用的真实场景，增强消费者对于产品的实际感受与认知，并吸引新鲜客流与活力。以疫情中兴起的露营经济为代表，诸多线下露营用品店在室内搭建各种各样模拟露营的空间，将实际场景复制到商业空间，结合咖啡、活动、休憩等功能，满足顾客对于室外活动的畅想与需求，为消费者提供模拟体验提升消费者的消费预期。

二是社交型，通过以某种业态为中心或者多业态复合，借助线下商业空间来集聚特定人群，构建人们共享、交流的线下平台。疫情的长期封闭使人们重新重视线下社交的必要性，对于集体的链接及参与感需要进一步得到满足，因此诞生了一批以社群集合、智慧生活或其它业态为核心，并组合多种关联业态的线下第三空间，以满足相应人群的社交、活动需求，同时重新激发线下空间的活力。

三是健康型，不同于线上的虚拟空间，线下空间所具有的活力、生态为消费者创造了良好的身心环境，提供更有质量与临在感的生活方式。疫情带来的公共安全使消费者开始重视身心健康的重要性，如何为个人搭建舒适的生活节奏、缓解身心压力变得尤为重要。线下的保健、疗养与运动等可以提供健康养生的范本，通过空间形式与社交场景疏解压力，打造全方位的健康生活。

图一：消费行为的三个倾向



资料来源：德勤研究与分析

星巴克的“第三空间”实践

星巴克所构建的“第三空间”，是指除生活、工作以外可令消费者感到轻松愉悦、抚慰精神的社会空间。通过链接文化、生活等主题，星巴克打造了一系列诸如环保实验店、非遗概念店、宠物友好门店等第三空间。在这其中，昆山星巴克咖啡创意园旨在绿色生产与智能物流，打造了咖啡豆进出口、储存、烘焙、包装、分销、物流配送等全产业链，同时培养咖啡烘焙师和供应链核心人才。对于消费者而言，园区内设置沉浸式体验中心以增强消费者的品牌认同与认知体验。昆山创意园结合数字信息、人才培养、客户感知，打造了全产业链的“第三空间”，实现多维度消费的核心。而星巴克所打造的“第三空间”不仅是“体验经济”，而是让各种用户在其中产生联结，以“咖啡”及围绕咖啡的商品和服务为载体，实现多维度的变现。

新的消费倾向带动了消费空间的转型。20世纪70年代，美国社会学家雷·奥尔登堡提出了“第三空间”的概念。在强调居住的“第一空间”与强调工作的“第二空间”之外，对于“第三空间”的重视程度，也即独处放松、社交游玩空间的需求，正在迅速增长。相比自然郊野的不便，商业空间的可达性为塑造“第三空间”奠定了良好的基础，同时也为商业提供了新的转型方向。早在上个世纪90年代，星巴克就已经布局“第三空间”，在咖啡之余提供文化和精神的体验。但元宇宙背景下的商业“第三空间”需要更加多元的线下体验，同时链接线上虚实结合，进一步放大用户感知与体验，形成全新的商业空间模型。

商业的本质是探讨“人”、“货”、“场”三者之间的关系，在不同时代，根据各元素所占据的主导权不同，商业元素的关系和模式也随之发生变化。纵观其与互联网时代的变迁，两者的发展形态存在诸多相似之处，而互联网的发展也改变着商业的存在形态。

以“货”为主导的商业形态，也即由生产者所制造的产品掌握主权的商业模式。商品由厂家的生产决定，并由商场确定线下空间的组织，而消费者的选择受相应的厂商与品牌制约，其选择也因此相对被动且缺乏体验。类比互联网1.0时代，数据和流量自上而下高度中心化，网络内容主要由集中平台创作和发布，使用者仅参与内容的浏览与使用。

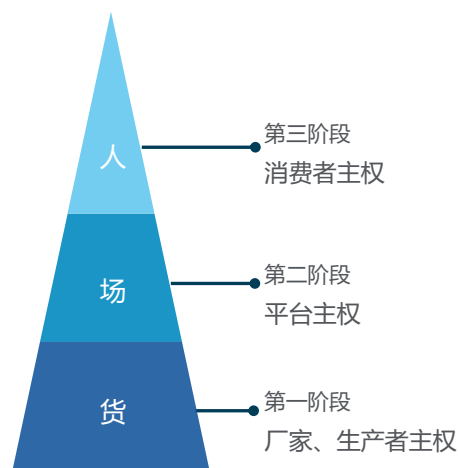
以“场”为主导的商业形态，也即由商场作商业平台主导运营的商业模式。商场确定其业态组成，组织商户提供销售服务以吸引人流，形成商品集合卖场。消费者拥有相对良好与沉浸的商业体验，但体验的具体内容由平台所设计，消费者并未摆脱被动使用的状况。与此相似，互联网2.0时代中，

信息已转化成使用者与平台的双向交互，但平台依旧享有数据流量及内容发布的权利。

以“人”为主导的商业形态，强调以使用者作为行为主体，消费者或创业者的行为决定了商场的业态及形态，商场仅作为其组织的平台为使用者提供服务。在去中心化的互联网3.0与元宇宙的时代，信息不再受平台限制，而是分布式多向交互，使用者创作的信息区块链技术形成非同质化代币，相应数字资产由用户个人控制，内容、数据和流量也由用户拥有。消费者的行为模式及倾向相互组合，形成商业的主要业态，或创业者的产品观念与信息与其受众交互碰撞，形成独有的创作者经济。通过商场作为线下集中平台，消费者和创业者的“内容”商

品作为线上分散平台各自呈现，最终孕育出以人为本的商业元宇宙模型。

图二：商业发展的三个阶段



通过以人为本的商业元宇宙模型，消费行为正逐渐向第四消费时代转变。元宇宙的基础与开发为第四消费时代提供了技术支持，依靠区块链技术所巩固的用户财产进一步加强了个人主体的重要性，奠定信息的广义共享与高效人际关系的基础，使其成为消费元宇宙模型的主导要素。

日本社会学家三浦展在《第四消费时代》中将日本消费的发展变迁分为四个时代：

第一消费时代期间日本经历了工业化的初期和世界大战，消费行为优先集中于东京、大阪等主要城市的少数中等阶级。消费者倾向于西方化品牌效应与价值打造，以巩固个人的社会地位。消费属于**上层行为**，受国家生产和大型厂商主导。

第二消费时代为日本战败后的经济高速增长到石油危机前，城市人口急剧膨胀，消费开始从大城市向周边城市的普通家庭扩展，并以家庭为中心形成大规模、形态统一的消费倾向。整个社会处于大量生产与消费的阶段。此时消费强调**家庭主义**，以家庭为主体相互交流。

第三消费时代时社会进入低增长阶段，泡沫经济长期存在。社会人口大量向大城市迁移，消费主体也开始向个人转移，**个性化、多样化、差异化**成为年轻一代消费群体的标签，也是此阶段消费的主导因素。

第四消费时代为日本两次大地震造成的经济长期萧条环境下，收入、人口、消费市场逐步缩小。国民价值观开始从个人向**共享化、社会化**转变，消费也倾向于无品牌、本地化与社交性。

结合“人货场”三元素的关系及元宇宙模型的探讨，对第四消费时代的定义也将被广义化。目前国内的消费正

处于从第三消费向第四消费转型的时期，方兴未艾的体验型消费与个人店铺、小众品牌都是这一阶段的产物，但目前尚未形成相应体量的商业形态与即时沟通的交互网络。而消费元宇宙的巨大潜力与技术基础则有望实现其发展需求，实现围绕消费者与创业者而发展的商业模式。各地消费者的使用倾向及模式可高效传递给经营主体的创业者。而在供应链体系的加持下，产品和服务也得以突破时空限制提供给各地的消费者。据此发展的第四消费时代也不仅是强调商品的共享和社会化，而是把**消费和创业、和群**众生活相结合。

表一：日本的四个消费时代

消费阶段	时代特点	消费特点	消费理念
第一消费时代 (1912年-1941年)	日本经历了工业化的初期和世界大战，消费行为首先集中于东京、大阪等主要大城市	集中于某一部分群体，消费属于私有主义，重视档次。 (主要是占国家一、二成的中等阶级)	西方化的消费理念 注重档次，为面子消费
第二消费时代 (1945年-1974年)	日本经历战败后的经济高速增长，到遭遇石油危机前，整个社会处于大量生产和大量消费的阶段	日本人口急剧增加，消费从大城市向周边城市扩展，从中等阶级向更多的普通家庭扩散。以私家、家电等为象征的美式批量生产、大量消费的社会。	以家庭为中心消费 讲究消费的大规模，并不追求商品的个性化设计，单纯追求与其他家庭的攀比
第三消费阶段 (1975年-2004年)	日本社会进入低增长阶段，泡沫经济长期存在	人口向大城市集中，开始重视个人我，消费单位由家庭转向个人，追求精神满足，重视个人及私有。	个性化、多样化、差别化 重视品牌，追求健康生活，精神和物质的平衡
第四消费阶段 (2005年-2034年)	日本遭遇两次大地震，陷入经济长期不景气的环境下，导致收入减少和人口减少，消费市场缩小	国民价值观从个人开始转向社会化，重视共享化和社会化，能租借就租借，能共享则共享的态度。	向无品牌、本地化、朴素等方向转变。消费的目的不再以物为中心，更多的人开始追求通过消费来建立更互动的人与人之间的关系

资料来源：《第四消费时代》三浦展，德勤研究与分析

消费元宇宙所设想的模型，是面向消费者、创业者、商场等多用户及平台的复合模型，通过元宇宙的线上镜像与数字孪生，将多用户集合到统一的平台，在实体空间达成虚实交互，重新构建商业空间的业态组成及运营模式。

对于消费者，着重增强其在商业空间中的体验感受，提供互动、创作或娱乐的空间，使用户与其他个体达成社交及情感互动，并增强对商业空间的认同。同时通过消费者在虚拟世界中的虚拟身份标签，汇总分析人群消费倾向及意愿，并调整得出全新的业态组成及分布，为消费者提供相匹配的体验空间，实现消费人群与业态的自循环。

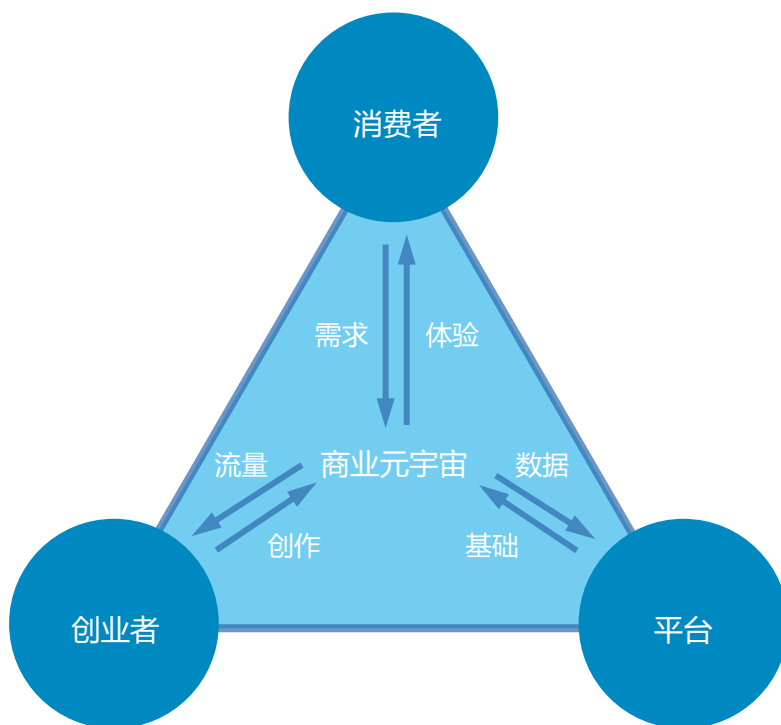
对于创业者，现阶段已存在诸多小微个体，通过电商形式面对固定受众群体经营个人品牌；如通过线上手段面

向个人、家庭等出售从原材料采购到烹饪全流程的厨师等服务业态。通过消费元宇宙模型线上互联与线下映射，一方面小微创业者可以在线下构建个人展陈、创作的平台，实现线上消费者与线下体验者的交互，消除使用者之间的地域差异。同时各地消费者的使用倾向及模式可高效传递给经营主体的创业者，并即时反映在集中的线下体验空间，通过元宇宙的虚实结合模型，构建动态的商业空间。另一方面，现阶段大多数创业者碍于商场租金，无法拥有线下展示空间。通过元宇宙的多方互联，可以实现多个小微

创业者及业态之间的复合，相匹配的创业者之间形成一定复合的销售及创意模式，利用共有空间孕育例如花卉珠宝+音乐的新业态，同时将受众及创意进行重叠融合，交叉提升商业覆盖面及活力，以反哺创业资金。

消费元宇宙模型实现用户之间的互联，线下的商业空间仅作为平台，消费者与创业者综合统领商业的业态及形式，通过元宇宙达成的全区域互联，将覆盖的受众群体统合到同一平台，实现多领域、多维度的信息交互与共享，从而为线下实体经济注入新的活力。

图三：商业元宇宙与用户的关系



资料来源：德勤研究与分析



消费元宇宙创造商业场景新模式

追溯元宇宙的发展历史，在 1992 年，美国科幻小说家尼奥·斯蒂文森已在其著作《雪崩》中构想了一个平行于现实的世界“Metaverse”，现实世界的人以其在 Metaverse 中的投影“Avatar”进行交互沟通，这也是元宇宙概念诞生的起点。而在 2021 年 3 月，游戏公司 Roblox 作为将元宇宙概念写入招股说明书的“元宇宙第一股”，彻底引爆了元宇宙概念。Roblox Metaverse 具有 8 个特征：身份、朋友、沉浸感、低延迟、多样化、随地、经济系统和文明。而与此类比，传统商业已自发地向沉浸感、多样化、文明等特征转型，具有发展商业元宇宙的良好先天条件。元宇宙概念已被逐步拉进现实生活，传统的商业空间也得以借用元宇宙的渠道来重新构建其商业模型。

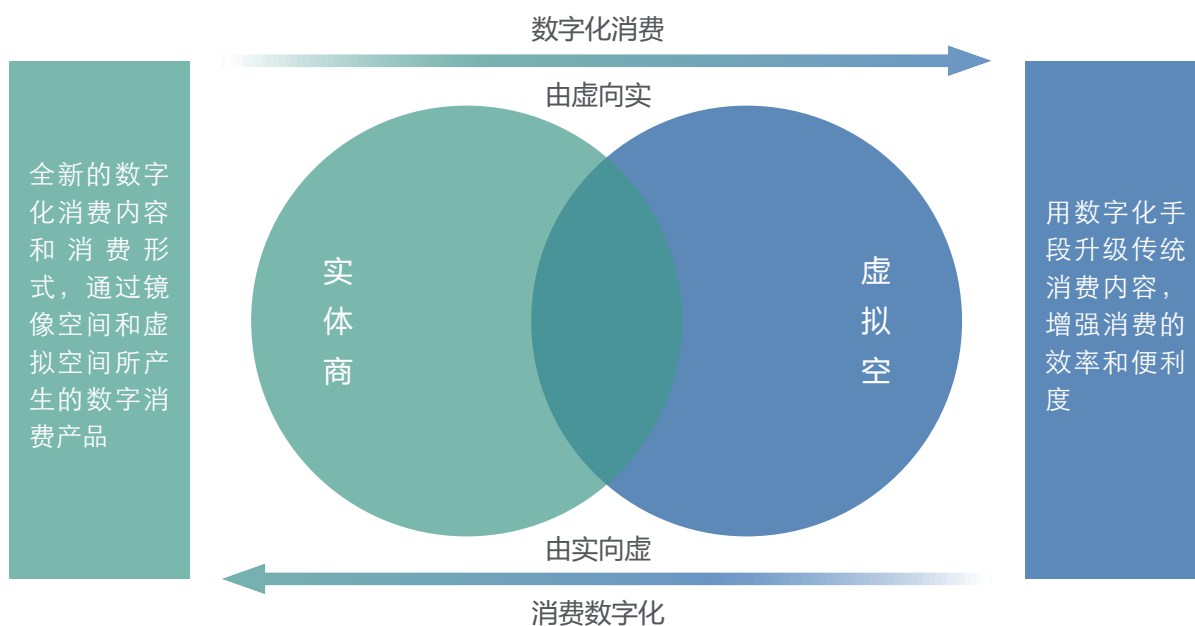
元宇宙概念得益于信息通信、扩展现实等底层技术，弱化了虚实空间的边界。消费元宇宙的发展维度，针对其消费形式及内容，一方面由实向虚，实现消费数字化，另一方面由虚向实，实现数字化消费。

根据用户群体、消费形式的不同，消费元宇宙可分为两个发展维度：

其一是**消费数字化**，用数字化手段升级传统消费内容，增强消费效率及用户感知，实现商业全场景体验的数字化呈现。现阶段，电商与直播平台已逐步转化用户的购物行为，将商品挑选、购买过程复刻在线上平台。而在未来，实体商业空间将得以全流程的数字化，满足用户体验、试用、收取等多样化需求，实现消费行为的全域覆盖。

其二是**数字化消费**，搭建全新的数字化消费内容及形式，通过原生虚拟空间所产生的新型数字消费产品，一方面优化线上商业系统，建立新消费品牌孵化生态，为新消费品牌搭建价值平台，另一方面影响线下商业空间，借由扩展现实等技术将数字内容再现于实体商业空间，丰富空间维度与信息层级，吸引用户关注及体验以重新激活线下空间活力。

图四：商业元宇宙的两个发展维度



资料来源：德勤研究与分析

元宇宙的概念在于通过人机交互与空间计算达成多主体、多平台的虚实结合，同时借助区块链技术以维持用户的个体特征。而在消费元宇宙模型中，主体用户以消费者、创作者为核心，需要通过自下而上的模式重新打造线下商业形态。

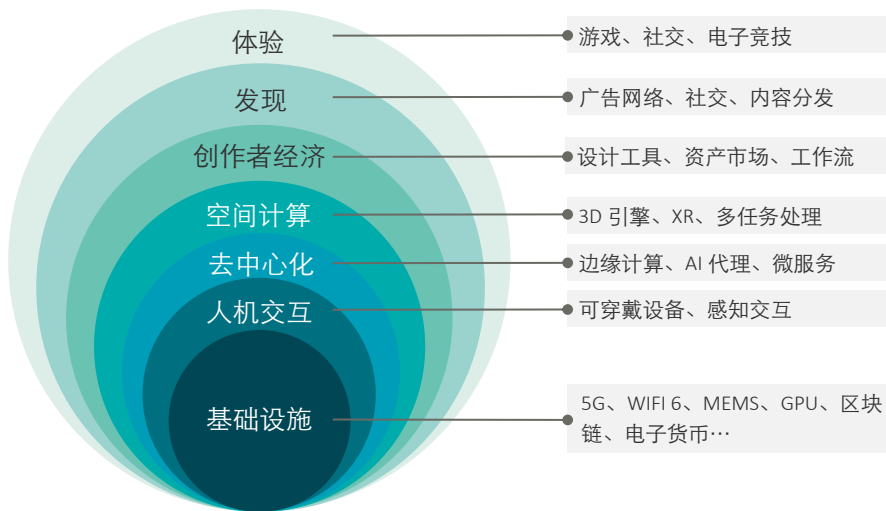
韩国元宇宙项目核心学者金相允博士在《元宇宙时代》中提出，元宇宙概念以增强现实、生命日志、镜像世界以及虚拟世界为基础，强调虚实空间的全方位融合。Jon Radoff 提出元宇宙具有七层构成要素：体验、发现、创作者经济、空间计算、去中心化、人机交互、基础设施。而映射到消费元宇宙中，核心为以下几点：

用户主导，创作经济

在用户主导的消费元宇宙模型中，将形成以用户个体为核心的去中心化平台，消费者与创业者主导了商业的空间形态与运营模式。消费者的感知与信息，诸如年龄圈层、消费倾向或社会结构等自下而上的决定了商业的业态组成及模式，从而构筑由不同因素主导的商业空间模型，而非同质化的商业综合体。将用户与商业空间的特征最大程度的相匹配，从而最大化利用消费者的活力以提升商业空间。另一方面，在去中心化的平台上，创作者可以即时交流与思维交互，从而碰撞组合出新的业态与运营模式，为商业空间注入新的元素。同时通过区块链技术，创作者的资产得以形成非同质化代币，来保证其创作个体的独立性和利益变现。

在现有条件下，商业空间应当主动以其客群架构及潜在客流为基础进行业态调整，结合元宇宙基础设施，建造新的商业试点空间。同时尽可能孕育创作者空间，以奠定新兴业态的存在基础。现有的商业空间往往具有固定的客流组成，在用户属性和运营管理上已存在一定的先天优势。将已有资源进行高效的整合与提升，巩固原有消费人群并逐步吸引新鲜客流，从而逐步引导用户主导商业模型的落地与发展。另一方面，诸多新兴办公场所已存在创业者工作室联合的复合空间，例如智能家居、花卉与电梯产业的联合，通过共同样板空间以营造三倍用户感知的线下场所。其品牌各自带有一批接受程度高、消费意愿强的用户群体，通过将业态进行重合，品牌影响范围也得以扩张。商业空间具有更强的人员流动性与空间曝光程度，创业者的样板空间也会更高度激发场

图五：元宇宙七层构成要素



资料来源：Jon Radoff；德勤研究与分析

所潜力，应更加积极地鼓励创业者在商业空间中进行自发联合与内容创作。

个体特征，用户生态

元宇宙强调个体的生命日志，即将用户的生活体验及信息进行全周期记录及保存，并以个体为单位相互分享交流。用户的数据不再是互联网阶段庞大数据库的组成部分，而是得以维持个体的特征，进而对外在的环境进行干预。在商业模型中，通过线上开放的平台，用户的标签化特征定义了周边的空间属性，从而形成以用户身份为主导的集群，定义商业空间的业态与模式。同时用户的全周期身份决定了用户对商业空间的影响权重，消费意向高、业态认同强的长期用户定义了商业空间的主要人员特征及传播范围，进而逐步发展成以关键意见领袖（KOL）为中心的推广模型，促进商业空间的发展。

早先商场所拥有的会员制度已是消费者全周期消费的一种记录体现，为个体消费日志奠定了基础。商业空间进一步的提升应锚定在进行用户主体及特征的区分，以明确消费者的消费倾向与属性，调整商业空间业态分布及运营模式。从长期看，消费元宇宙模型中的全周期的记录平台不再受限于商业空间，而是保存在用户个体。商业空间只作为用户特征呈现与沟通的平台之一，用户享有空间选择、定义的主权，以个体为单位传播推广个人意见与观点，构建出以用户为中心的元宇宙生态系统。

沉浸体验，平台互通

对作为平台的商业空间而言，商业元宇宙的核心在于构建了虚拟与实体的双重平台，在不同层级扩张空间的影响及传播范围。对于虚拟世界的体验，消费元宇宙模型消除了用户地理位置对于实体商业空间的制约，用户以个人的虚拟身份在线上平台活动、社交或创作，其影响通过平台为载体实际

的反映在实体商业空间，加强用户的交际广度与情感认同。同时，产业链的发展缩短了用户对真实体验的感知时间，将服务高效地传递给用户本人，缩短了非必要时间与资源的投入并增强用户的直接感受与服务认同。而对于真实世界，消费元宇宙的模型在于增强用户感知与多维化用户体验，使得商业空间突破原有线下形式，搭建新的空间模型。例如在线下空间通过XR搭建交互平台以增强用户感知与信

消费元宇宙的根本要义在于通过虚实交融的商业平台弱化空间界限，以激发用户、创作者及平台的多重活力。其发展先机在于既有商业空间的数字化转型与空间主体的转换，从而为成熟的元宇宙商业空间奠定先天条件，同时激发成熟消费元宇宙的潜在活力与灵活性。

消费元宇宙的发展预期可大致归结为三个阶段：既有商业空间的用户主导及数字化转型，以巩固发展基础；商业空间的多领域多平台融合，以增强用户体验；商业空间数据激活新经济新场景，以实现多元用户的共创共建。

基础阶段：用户主导与数字化转型

在既有传统商业空间中，产品及信息自上而下地传递到下游用户，用户的实时反馈难以传递到上游，传统商业对客群的吸引力愈发受限。自2016年新零售出现，对新型商业空间与数字化商业的探索开始占据主导地位，其根本目的在于重新激活下游用户需求信息所带来的潜力。通过大数据、AI等技术，结合线上线下多渠道，商家得以根据用户需求即时做出反馈。其对于传统商业空间的意义在于，通过现有技术手段获取用户需求信息，结合用户特征重新定位商业空间在其

息维度，提供试用或体验服务；通过AI辅助达成用户体验的即时收集与反馈，及时将产品与空间的信息针对用户特征进行调整，提供用户定制化的服务内容；通过新媒体、雷达等实时技术，将线上用户平台实体化促进线下用户交互，并将用户行为反馈收集到线上平台，缩短线上与线下用户的距离，增强用户社交体验的同时实现平台共建。

空间区位的业态及战略定位，以摆脱商业空间过度同质化的现状，打造具备人群特征、附着力强的新型商业空间。同时，通过数字化手段拓展消费者触点，在全渠道对用户进行发掘并整合用户需求信息，及时对全领域用户进行信息反馈，强化重点商业属性以巩固商业空间在其大区位的独特性与吸引力。

探索阶段：多领域多平台的用户体验提升

对于具有一定发展基础的商业空间，在其探索阶段，消费者触点的辐射范围决定了商业空间对潜在客群及新用户的发掘力。在物质消费已高度饱和的现状下，精神消费成为了区分商业对客流吸引力的重要决定因素，商业空间的转型在于物质消费平台向精神消费平台的升级。也即，基本的商业功能已不能满足商业空间吸引新用户

因而，消费元宇宙的模型，旨在建造多平台互通的商业体验空间，实现以用户特征为基础的生态运作系统，并不断孕育新生创作者经济。在现阶段，为了巩固消费元宇宙的先天发展基础，商业场景需要率先进行定向数字化转型，针对已有条件深挖空间潜力与发展方向，在特定条线形成消费元宇宙的空间试点与先导实践。

的需求。此种情况下，元宇宙概念提供了多平台线上线下交互的可能，也削弱了产业间联合、互通的壁垒。通过多产业联合，商业空间被赋予新的功能与意义，如文旅商业、体验商业等，用户在其中除购物体验外，更多获取的是精神与身心层面的信息。例如，京东科技、太一集团联手打造的国内首个文旅商业元宇宙大唐灵境，与全国三大步行街之一大唐不夜城进行多渠道的结合，在线上三维复刻了古都长安的历史风貌，并结合线下文旅、商业内容，与大唐不夜城线下空间联动。作为多端共享的平台，大唐灵境吸引多品牌进驻，促成消费者与其积极互动、感知，打造了用户高度参与、体验的新型文旅商业平台。在未来，商业空间也会与更多产业达成联合，借由元宇宙带来的交互平台，为用户提供更为多元化的精神消费场所。

图六：商业元宇宙发展阶段



资料来源：德勤研究与分析

成熟阶段：新商业场景的共创共建

在形成相对成熟的元宇宙商业平台后，产业间、用户间得以在共同的平台进行对话，彼此的链接也愈发紧密，促成产业、用户间的合作、互通。用户在平台上不再只是被动使用者，而成为平台的创建者。用户与平台的交互

数据、用户的特征信息实时对平台产生影响，根据用户的活跃程度、辐射规模，形成以此为中心的关键意见领袖（KOL）。或用户个人内容、创意取代既有品牌，带动其接受能力强、消费意向大的受众形成一定的营销宣传范围，从而形成鼓励小型创作者发展的环境。此外，各产业间逐步打通

数据与标准，呈现出多产业共建互通的融合趋势，塑造多元平台供用户使用创作。例如，体育产业与商业相互打通，形成赛事、队伍、体验活动一体的体育消费元宇宙平台。在这种开放、多元的平台上，用户自由度高、话语性强，最终形成各方共创共建的新商业场景。

现阶段，消费元宇宙的发展依托于各产业自下而上的基础建设，在各领域分散进行数字化转型尝试，从而拓宽消费元宇宙模型的发展维度。随后产业间逐步联合统一数据、标准，进而实现消费元宇宙模型的有机整合。

作为消费元宇宙的先导实践，各领域已逐步发力于各自的数字化转型探索。一方面，数字化转型为消费者创造了新的消费需求及场景，重新激发了商业活力；另一方面，数字化转型重构了现有的商业体系，对用户信息的感知与分析决定了商业的存在形态，从而巩固用户地位。在此基础上，各领域的数字化探索也日趋多元。

线上线下数据整合，提升全渠道消费者体验

在固有的经营体系中，数据的即时性受到制约，向有效应对手段的转化效率维持在较低水平，难以形成用户信息对商业空间的正向反馈。而借助线上线下数据整合，商业空间得以摆脱传统的运作模式，针对用户数据信息

的即时调整有效地反映到商业空间，从而为用户提供内容+产品的消费体验。美国家装零售商Lowe's创立的Lowe's Open Builder项目，搭建了包含500余种3D产品模型的开源资产中心，向所有创作者进行开放从而提供全新的元宇宙机遇。用户可以使用其照明、露台、厨卫等3D资产进行AR/VR可视化应用、游戏创意开发等内容，推进元宇宙模型的资源建设。这些3D资产在服务消费者的VR空间设计、家装模拟之余，也被用于门店自身的3D数字孪生。利用NVIDIA的元宇宙开发平台Omniverse，Lowe's推出了交互式零售数字孪生模型。在Omniverse平台中，Lowe's搭建了其实体家装门店的虚拟孪生空间，通过物联网技术与实体门店实时连接，从而统合销售情况、实时客流等数字化信息以优化运营。同

时，门店的空间数据得以与仓库布局、订单信息、历史销售等数据相结合，借用头戴设备Magic Leap 2，员工可以进行客流模拟、布局调整等操作以进行本地规划。

新零售形式巩固发展，建立消费者新触点

通过线上下平台的整合与供应链技术的发展，新零售得以优化传统的生产、服务、销售关系，实现门店的高效运营。借由自动派发、物流建设等技术，新零售带来的新型体验逐步巩固了其用户黏性，同时达成客流的高效引进及转化。现阶段，在供应链及物联网等相关技术的支持下，新零售智慧门店及其产业链的发展正日益成熟。中国联通推出的智慧门店数字化管理平

图七：商业元宇宙先导实践



资料来源：德勤研究与分析

台，提供了智能巡店、智能客流、收银防损、安全管理四大功能。通过物联网智能终端、云计算、AI 等基础设施，平台可以统计门店客流、区域停留人数、时长差异等数据，明确用户特征并定位客群画像，提供布局优化及营销策略的依据，推进线下门店实现数字化、智能化转型。

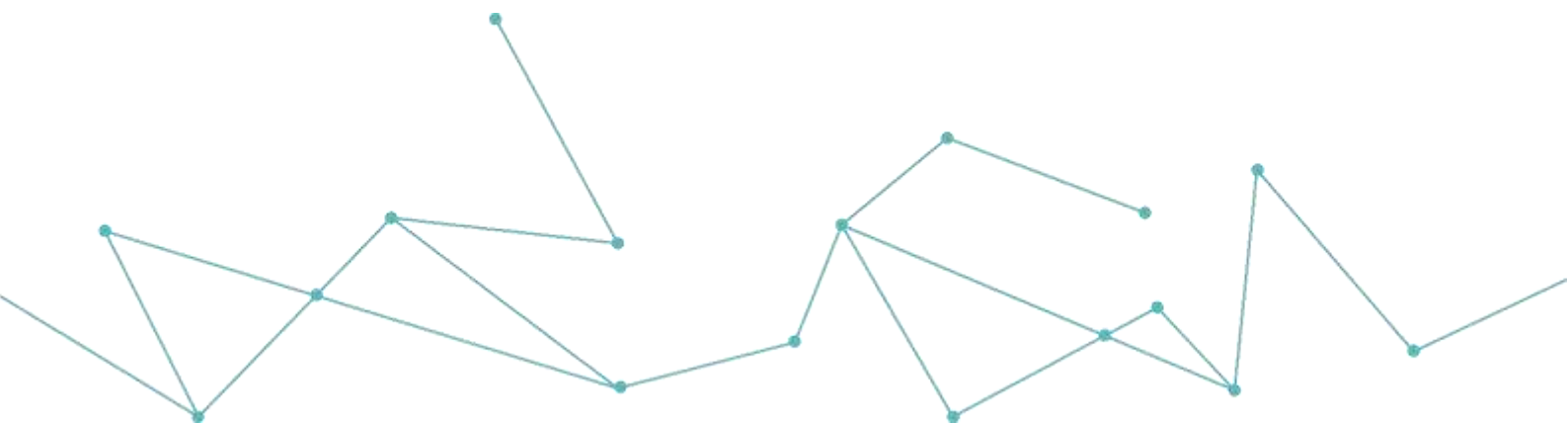
用户直连制造，赋能产品研发及新供给

在传统的商业运营模式中，工厂生产直接决定了产品供给，经由品牌、经销商、零售商的运输过程，用户与工厂的信息传递渠道被阻断，用户需求很难被有效反馈至工厂，也即用户的选择权被完全让渡给生产上游，产品的实际使用者处于被动的接受局面。由于多数工厂不具备需求收集及分析

的能力，由工厂直销的 M2C 模式（Manufacturers to Consumer）也未能解决此种困境，用户需求未能成为决定产品生产的核心。而在 C2M 模式（Customer to Manufacturer）中，用户作为主导要素，借由平台汇总传递，工厂得以获取需求、数量等信息，乃至提供定制化生产服务，供应链也得到高效的压缩。以阿里巴巴、京东等为首的电商平台相继提出其 C2M 平台，通过整合分析用户需求，介入设计、生产、配送等多环节以统筹供应链的建设与运营。一方面，用户需求的正向反馈提升了用户体验及消费意向，另一方面，需求数量等数据的整合分析助力生产，促进了工厂的库存周转。

数字化内容营销，孵化用户领袖及创作者经济

传统的商业空间中，品牌作为营销内容输出的第一平台，主导信息传递及产品推广，品牌效应与用户层级进行高度绑定，用户特征难以得到真实反馈。互联网及新媒体投入商业运营系统后，用户获取、传播信息的维度实现了数字化，从而形成特定领域的集群。集群中活跃度高、推广力强、创意受众广的用户，逐步替代原有的品牌成为商业营销推广的核心，发展成为新兴品牌创作者或关键意见领袖（KOL）。在元宇宙阶段，用户的个体特征被进一步强化，获取信息的维度也得以拓宽，创作者或意见领袖与现有品牌的链接受到削减，最终将形成以用户个体及集群高度主导的商业模型。





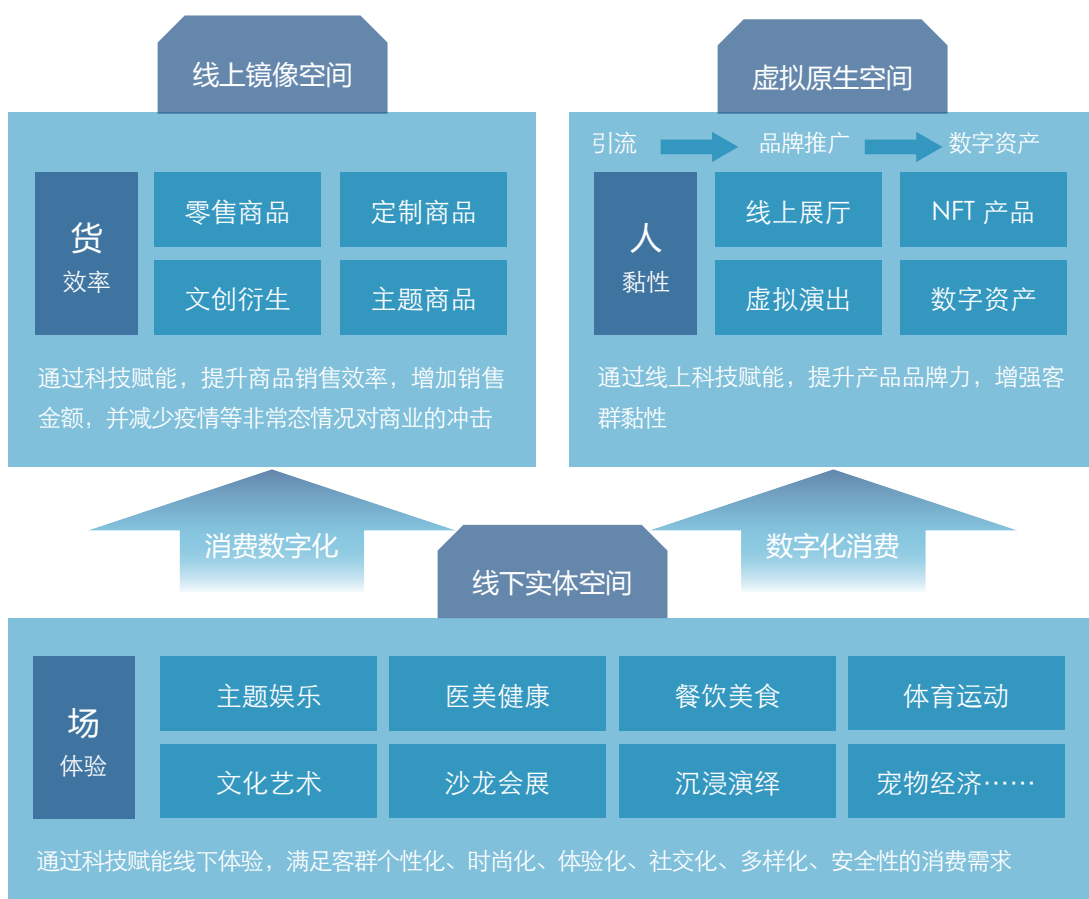
消费元宇宙模型实践策略

消费元宇宙旨在构建在以用户为核心的去中心化平台，由实际用户信息决定商业模式及业态，以避免商业空间的同质化。现阶段，商业空间需充分调动区域活力，剖析、整合用户需求、特征，巩固高活跃度用户以重点打造商圈特征形象。并加强数字化手段，拓展消费者触点与信息传播渠道，逐步引导以人为本的消费元宇宙模型落地。通过充分调动线下实体空间潜力，一方面促进消费数字化，拓展产品销售渠道，提升销售效率；另一方面推进数字化消费，建设虚拟原生空间，消除地理障碍，多维度拓宽消费者触点，通过虚拟平台与线下平台的交互综合提升多渠道用户体验与感知。以下将通过三种业态为例，说明商业元宇宙模型的落地策略。

“数字+教育”商业模型 图八：商业元宇宙落地策略模型

具备教育业态发展优势的商圈，应充分利用其附属的高端家庭客群及顶级教育资源，整合商场内的亲子培训业态并同步提升，从而为其他商业品牌赋能，综合培育虚拟原生的线上“第三课堂”。同时鼓励新型空间及创作者进入研发新型业态，以激发商圈的活力，利用学校、社会、家长的人群潜力，打造“寓教于乐、以教带商”的新型儿童创造力培育商业体。

应积极引入沉浸式、体验式业态及品牌，补足创造力板块缺失，提亮商圈的教育名片和标签。并统合商场内的亲子业态为其他商业业态赋能，结合生活和实际应用场景打造整合的“儿童创造力培养板块”，以培育兴趣、了解社会、锻炼能力、增进孩子们的合作，培养儿童的创造力思维和能力。并鼓励鼓励相关创作者进驻、联合，组织多元主体共同参与“儿童创造力培养内容



资料来源：德勤研究与分析

“数字+娱乐”商业模型

针对规模巨大、业态丰富的商圈，可参照乐园模式打造商圈，对商业体内各主力业态进行主题化、娱乐化、体验化的再造提升，将娱乐休闲、演艺

表演、时尚活动、潮流节庆等与购物餐饮等功能融为一体，打造中国模式超大型购物乐园综合体项目。

所谓乐园型购物中心并非将商业体改造成以游乐设施为主的乐园形态，而是借鉴和嫁接乐园运营方式、活动安排、会员管理等，以原有的店铺为基础，通过增加沉浸式的商品陈列方式、体验式商业内容、在商业公区引入全年不断的丰富活动，将乐园元素注入商业体，形成“类乐园”的购物体验，在商圈内打造复合的“乐园群”。

同时，加强营造数字情景消费体验中心，加强AR/VR购物，数字与实境融合的体验，结合智慧化运营、管理、服务系统，打造线上、线下联动的数字娱乐中心，打造数字娱乐矩阵和产业链，形成一站式、全业态的“乐园型”购物中心，在空间、运营和内容层面，应充分调整业态构成促进多元业态组合，通过多样化的业态重组来增加功能性及

娱乐复合程度，避免业态单一。同时设立品牌自主创新激励模式，催生创作经济，促进品牌自发联合加强商业空间故事性，布设用户交互点，增强用户的多元的沉浸体验，并借助线上渠道不断发酵娱乐化营销热点。

“数字+体育”商业模型

为摆脱体育主题商圈过度依赖实体空间与线下运营的现状，需要将商圈转型成为线上线下融合的潮流运动消费目的地，进一步拓展体育业态辐射范围，围绕年轻消费主力客群，打造集运动、健身、社交、文化、艺术、娱乐、购物于一体的综合性体育潮流空间。同时，打造线上镜像空间及原生虚拟空间，增加体育类商品的销售效率和数量，打造开发虚拟演出、线上健身等多元的“体育消费元宇宙”。

一方面，积极创造线上体育活动空间，带动体育消费活力，打通线上

线下的体育场景、装备和氛围，多频次、多时长的体验和消费模式，打造商圈元宇宙赛事活动，提升消费者体验维度。另一方面，通过“社交+直播+电商”的模式链接体育社交，扩大消费者触点，助力垂直领域的相关体育软件和平台发展，链接运动装备购买，健身指导，赛场内外的赛事转播等增加消费。并打造商圈故事性，根据故事线强化线下空间主题，结合线上渠道链接消费者，打造体育社交元宇宙平台。





消费元宇宙， 用户共创共赢的平台

消费元宇宙的模型打造了不同领域用户、商家得以拉通、共建的平台，为商业场景、产品供需、产业链关系都注入了新的活力。对此，现有商业体应积极进行适应性改造调整，以启动消费元宇宙的创建与生发。

商业主体：积极数字化改造，激发创新活力

为解决商业与客户需求脱节的现状，更好地铺设消费元宇宙的发展基础，商业主体的首要目标为重新定位以塑造商业空间独特性，去除传统商业过度同质化所带来的弊端。在传统商业的商管体系中，商家对周边用户群体及消费倾向已具备较为深入的了解，在其地理区位已具有明显的优势与先天条件，但欠缺对于用户信息的分析与反馈，难以将其转化为有效的客群吸引手段。因此，传统商业需积极布局数字化转型，主动吸引创新、创意内容进驻，促进商业产品升级。设立针对小微创业者的创意孵化空间，促进新型业态在其中发展、联合，成为创新空间集群，从而不断赋能商业空间。同时，商业的数字化转型也应以服务用户为核心，而非停留在新媒体宣传手段。通过 C2M 平台、数字孪生等手段整合数据信息，不断增加消费者触点辐射范围，针对客群属性进行全产业链的覆盖与提升，以为客户提供全周期的服务，并提升商业供应链能力、服务范围等，从而不断增强用户黏性以维持商业活力。

平台：统合用户需求，扩大辐射范围

作为链接用户、产业、商业主体的存在，消费元宇宙的平台端有别于传统的经销商或电商身份，而是打造多元主体多渠道交互的平台，协助用户信息集合上传至产业上游，促成产业间数据打通、联合创新。通过与生活、文旅、体育、小众文化等相结合，赋予商业行为除购物体验以外的精神层面意义，将商业场景拓展到群众生活中。例如 DNP 与千代田区观光协会、秋叶原观光协会联合打造的虚拟秋叶原，作为区域共创型 XR 城镇对全世界用户开放。也即，消费元宇宙平台的意义在于资源整合、信息共享，借由线上数字孪生、物联网等技术手段，将原本关联性差、上下游复杂的各产业链进行有机复合；同时通过 XR、5G 通信等建立用户核心的宣传、社交网络，将用户需求可视化，转化为上游产业可即时获得的数据信息。在突破时空限制的情况下，元宇宙平台将充分调动各产业、各端用户活力，打造“X+商业”的模型，提振产业发展与精神文明。

创作者：绑定核心用户，组建创意集群

在现阶段，受租金、可达性、客群有效转化等因素制约，创作者所辐射的用户范围往往位于线上平台，从而限制创新产业的发展规模。结合供应链、XR 等技术发展，消费元

宇宙消除了线上线下平台的隔阂，创作者的内容也将有机会在多渠道进行传播，反哺创意生产。同时，开放平台的存在提供了创作者之间、创作者与产业的联合的可能性，创作者之间得以进行创意联合，例如组建家装设计、人工智能、绿色建筑创意集群，持续孵化新兴产业与创意，并形成多元复合的新业态。在线上平台，复合业态具备数倍于单一产业的辐射范围，形成多领域扩散、营销的模型；在线下平台，复合业态打造共创工作室及样板间，一方面减轻了创作者的经济负担，另一方面营造了新型的商业体验空间，提振商业活力。此外，创作者与产业的联合同样为创作增幅，助力扩张创作者规模。因而，在消费元宇宙的预备期，创作者需整合既有用户触点、维持核心用户形成集群，提升用户活跃度与接受度。同时增设创意传播渠道，自发形成产业联合与重组，孵化新生业态并积极扩张、传播，从而持续为商业注入丰富内容和焕新动力。



德勤中国联络人

李鹏

德勤中国客户与行业全国领导 合伙人

pengli01@deloitte.com.cn

韩晓光

德勤中国财务咨询文旅及消费升级 执行主管

xiaoghan@deloitte.com.cn

白皮书编写团队

陈海燕

德勤中国财务咨询文旅及消费升级 总监

haiyachen@deloitte.com.cn

于果

德勤中国财务咨询文旅及消费升级 经理

guoyu@deloitte.com.cn

于博赞

德勤中国财务咨询文旅及消费升级 顾问

branyu@deloitte.com.cn



关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球 500 强企业中约 80% 的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约 345,000 名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过 100 座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于 1917 年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。